

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan dari sebuah perusahaan tergantung perilaku dari tenaga kerja yang ada di dalamnya, tantangan dari setiap perusahaan adalah menjaga stabilitas agar dapat mempertahankan kesuksesan (Sugiharti dan Sari, 2018). Ketika perusahaan menjadi stabil, tentu manajemen perusahaan akan lebih mudah dalam memproyeksi serta membuat suatu strategi untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang handal merupakan salah satu aset perusahaan yang paling berharga, karena keberhasilan suatu perusahaan akan ditentukan oleh performa karyawan (Astamarini, 2019).

Perusahaan yang sukses tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas yang menjalankan semua sistem dalam perusahaan (Mohammad, 2017). Sumber daya manusia yang disingkat dengan SDM menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Hariandja, 2012).

Sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi perusahaan harus memiliki kinerja yang baik, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum

(Abdul, 2011). Untuk mencapai tujuan perusahaan dapat tercapai, maka perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Pengelolaan SDM yang baik dapat berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pemimpin beserta manajemennya dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia (Agusthina, 2012). Menurut Setiawan dan Warinin, (2015), menyatakan kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Soebandono dan Nilawati (2016:242), menyatakan kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau layanan yang diberikan oleh orang yang melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai tujuan, kemampuan untuk bekerja, dan prestasi yang harus dicapai. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut (Jufrizen, 2017).

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2011). Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar kinerja yang diperoleh memuaskan, melalui

kinerja karyawan yang optimal maka akan mendapatkan hasil kerja yang berkualitas. Kinerja karyawan mampu ditingkatkan bila adanya *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012: 95). Berikut ini jumlah karyawan 5 Tahun terakhir di Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan dari Tahun 2016-2020
Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung

No	Tahun	Jumlah Karyawan
1	2016	30 Orang
2	2017	30 Orang
3	2018	30 Orang
4	2019	30 Orang
5	2020	30 Orang

Sumber: Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung Tahun 2020

Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung merupakan suatu jenis usaha di dalam industri jasa dan merupakan bisnis yang dibutuhkan setiap orang dan pengelolaannya harus dapat dijalankan dengan benar agar dapat terus bersaing di lingkungan industri yang kompetitif. Kebutuhan manusia akan kebutuhan sandang terus meningkat, hal ini dikarenakan dengan perkembangan zaman. Koperasi erat berhubungan langsung dengan konsumen, dengan demikian kinerja karyawan

dalam pelayanan harus diberikan perhatian khusus. Berikut data realisasi pencapaian tahun 2016-2020 pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung.

Tabel 1.2
Data Pencapaian Target Tahun 2016 – 2020
Pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung

Tahun	Target (Rp 000)	Pencapaian (Rp 000)	Presentase
2016	4.600.000	4.537.339	98%
2017	4.600.000	4.877.510	106%
2018	4.600.000	4.400.900	95%
2019	4.600.000	4.135.924	89%
2020	4.000.000	3.498.870	87%

Sumber: Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung Tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa realisasi dari tahun 2016-2020 pencapaian target mengalami fluktuasi setiap tahunnya dan realisasi yang paling tinggi terjadi di Tahun 2017. Sedangkan persentase realisasi yang paling rendah terjadi di Tahun 2020 dengan jumlah sebanyak Rp. 3.498.870.000 dengan target Rp. 4.000.000.000 dapat dilihat bahwa pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi Klungkung mengalami fluktuasi. Penjelasan diatas, membuktikan bahwa kinerja karyawan menurun dan sehingga akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya kinerja perusahaan tersebut.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung, masalah kinerja karyawan yang terjadi saat ini yaitu kualitas kinerja karyawan yang ditandai dengan menurunnya kualitas kedisiplin karyawan dalam memanfaatkan penggunaan waktu untuk bekerja maka akan berdampak pada beban kerja yang berlebihan sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya maka hal

tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun, rendahnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya bekerja dengan semangat yang tinggi guna dapat memajukan organisasi bisnis untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan produk terbaik.

Selain masalah yang menyangkut kinerja dan beban kerja, ditemukan juga masalah yang menyangkut *servant leadership* pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung. Dari hasil wawancara awal yang telah dilakukan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung masalah *servant leadership* yang dialami saat ini, yaitu dimana karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas kurang mendapatkan suatu dukungan dari pemimpin seperti pemberian nasehat, semangat dan motivasi kepada para karyawan.

Masalah berikutnya yaitu mengenai masalah karakteristik yang diperoleh peneliti menemukan bahwa rata-rata kuantitas karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung masih kurangnya tingkat kemampuan antar karyawan didalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan seperti misalnya, masih terdapatnya perbedaan waktu yang diperlukan didalam menyelesaikan sebuah tugas yang diberikan oleh atasan. Serta masih kurangnya keterampilan karyawan didalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan, selain itu terdapatnya perbedaan jenjang pendidikan antar karyawan di Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.

Oleh sebab itu sebuah perusahaan sangat mengharapkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik adalah jika karyawan tersebut memiliki pembagian beban kerja yang sesuai, kemampuan yang tinggi, pembagian karakter tugas dari

pekerjaan yang sesuai di berbagai bidang dan dukungan dari perusahaan serta lingkungan kerja yang mendukung. Hal tersebut disebabkan oleh adanya *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu.

Pada dasarnya, *servant leadership* memberikan pemuasan kepada kebutuhan karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi. *Servant leadership* menempatkan diri sebagai pelayan dalam organisasi, berusaha menumbuhkan sumber daya, keuangan, dan hal lain yang telah menjadi tanggung jawab yang harus diemban (Ardiyanti *et al.*, 2021). Pemimpin yang menerapkan *servant leader* tersebut akan mampu memberikan pengaruh positif terkait hubungan mereka dengan para karyawan dengan tidak menimbulkan rasa segan atau pun ketakutan yang berlebihan (Putri, 2018).

Perilaku yang diterapkan oleh *servant leadership* adalah mempersuasi karyawan dengan hal positif, mendorong, dan membimbing karyawan agar lebih berkembang dengan mendengarkan setiap aspirasi yang disampaikan, menampung semua pendapat yang diberikan, dan mampu membuat keputusan dengan bijaksana (Ardiyanti *et al.*, 2021). *Servant leadership* dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mendorong serta melibatkan karyawan mengambil inisiatif dan menentukan cara kerja. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan untuk tumbuh dapat membuat mereka terlibat dan efektif saat bekerja (Harju *et al.*, 2018).

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan karyawan

tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani karyawannya tanpa mengharapkan imbalan (Andreani, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Sapengga (2016), Basalama dan Piartrini (2019), dan Rahayu (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Dilla (2020), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berarti bahwa semakin baik *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020), menemukan hasil *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil negatif dan tidak signifikan ini terjadi karena *servant leadership* yang diterapkan di dalam perusahaan atau organisasi tidak menjadi jaminan kinerja karyawan dapat baik semua itu kembali lagi pada pribadi karyawan masing-masing.

Selain *servant leadership*, beban kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Zaki dan Marzolina (2016), menyatakan beban kerja sebagai perbandingan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang berarti jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan yang akan memunculkan rasa bosan, sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan kelelahan yang lebih dirasakan oleh karyawan.

Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja (Munandar, 2011:385). Beban kerja merupakan sebuah proses sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dan waktu atau batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Lukito dan Alriani (2018), serta Pramudia, dkk (2019), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurwahyuni (2019), menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa beban kerja yang sangat tinggi akan menyebabkan karyawan merasa berat dengan pekerjaannya serta merasa lelah dengan beban pekerjaan yang begitu banyak dengan waktu yang singkat, hal ini menyebabkan masalah penurunan kinerja karyawan karena kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aslian (2019) dan Kharie, dkk (2019) menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa dimana beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan.

Karakteristik individu juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Rivai (2018) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah karakteristik khusus, sifat-sifat psikologis, moral atau karakter seseorang yang membedakan dengan orang lain. Kepribadian adalah seperangkat karakter yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil dalam merespon, ide, objek, atau seseorang di lingkungannya. Sumber daya yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberi energi, bakat, kreativitas, dan upaya mereka untuk organisasi agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya.

Menurut Winardi dalam Rahman (2013:77), karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, sosial dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Linda (2019), Ratnasari, dkk (2020), Suardani, dkk (2021) dan Lestari, dkk (2021) memperoleh hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan karakteristik individu akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Dalam hal ini jika karakteristik individu yang baik antar karyawan maupun dengan atasan saling memahami sehingga akan tercipta kinerja yang baik.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Runtulalo, dkk (2018), menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa karakteristik

individu yang dimiliki oleh tiap-tiap orang sangat berbeda dan unik. Ketika organisasi tidak dapat mengakomodir karakter tiap-tiap karyawan yang ada, maka kerja sama antar karyawan tidak dapat terjalin, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu jika *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu yang baik dapat menunjang kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab dengan adanya ketiga faktor tersebut maka akan menciptakan tingkat kinerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu mempunyai hubungan erat dengan kinerja karyawan dan perlu untuk dilakukan penelitian. Penelitian ini menggunakan teori *goal setting theory*, yang merupakan salah satu bentuk teori motivasi dengan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2012). Maka dari itu, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, Beban Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan paparan latar belakang di atas maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung?
3. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.

1.4 Manfaat Penelitian

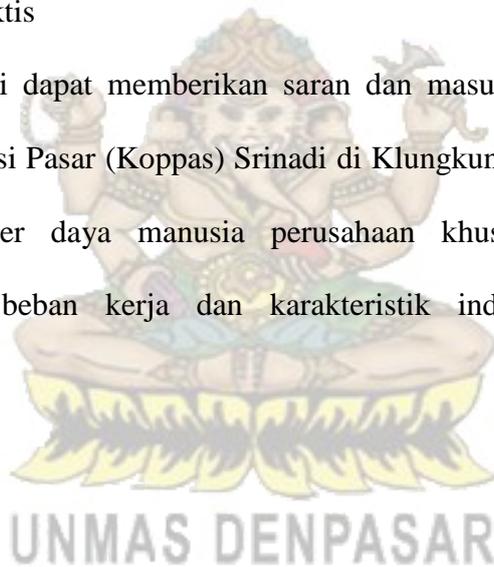
Manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan referensi tambahan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama pengembangan teori *goal setting theory*. Hal ini dilakukan dengan mengkaji secara empiris pengaruh *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan saran dan masukan bagi para pimpinan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia perusahaan khususnya tentang *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam bagian ini akan dijelaskan teori dan konsep terkait dengan penelitian yang dilakukan pada paparan berikut ini.

a) *Goal Setting Theory*

Goal setting theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* atau tujuan sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Capaian

atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Hubungan *goal setting theory* dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya-upaya perusahaan dalam memberikan petunjuk serta bagaimana cara-cara perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang dalam hal ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian ini ditentukan oleh *servant leadership*, beban kerja dan karakteristik individu pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung.

Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi. Banyaknya faktor pendukung dalam pencapaian kinerja tersebut tidak hanya berasal dari luar diri (eksternal) namun yang paling memiliki pengaruh besar juga faktor dalam diri karyawan itu sendiri. *Servant leadership*, beban kerja, dan karakteristik individu merupakan faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan *servant leader* tersebut akan mampu memberikan pengaruh positif terkait hubungan mereka dengan para karyawan dengan tidak menimbulkan rasa segan ataupun ketakutan yang berlebihan (Putri, 2018).

Menurut Zaki dan Marzolina (2016), mengenai beban kerja sebagai perbandingan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang berarti jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan yang akan memunculkan rasa bosan, sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan kelelahan yang lebih dirasakan oleh karyawan.

Menurut Hasibuan (2019:55), menyatakan bahwa karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan. Karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. Hal tersebut nantinya akan berpengaruh terhadap bagaimana cara seorang karyawan dalam menyikapi dan menilai suatu pekerjaan serta menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, (Nawa dkk, 2017).

Menurut Dessler (2015:56), kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Robbins dan Timothy (2015:89) menyatakan bahwa kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam suatu organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Pabundu (2012:121), kinerja karyawan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi dari sebuah pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan. Dari definisi tersebut peneliti mengemukakan pengertian dari kinerja yaitu hasil kerja seseorang yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan perusahaan agar tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

2. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Raviyanto (2017:72), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a) Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

b) Pendidikan dan pelatihan

Pembelajaran pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

c) Keterampilan

Suatu kemampuan didalam menggunakan akal, pikiran, ide serta kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah atau membuat sesuatu dari hal tersebut menghasilkan sebuah nilai dari hasil kerja tersebut.

d) Manajemen

Manajemen adalah suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dahulu atau sebelumnya.

e) Tingkat penghasilan

Penghasilan adalah suatu hasil yang didapatkan oleh seseorang setelah melakukan pekerjaan walaupun hasil yang dicapainya masih rendah ataupun sudah cukup tinggi yang nantinya digunakan untuk mencukupi suatu kebutuhan ataupun mengkonsumsi suatu barang atau jasa.

f) Gizi dan kesehatan

Substansi organik yang dibutuhkan oleh tubuh, pertumbuhan, pemeliharaan kesehatan.

g) Jaminan sosial

Suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, dan meninggal dunia.

3. Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja karyawan pada dasarnya antara lain :

- a) Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b) Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c) Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d) Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e) Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

4. Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2013), tujuan kinerja karyawan pada dasarnya meliputi sebagai berikut :

- a) Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d) Meningkatkan motivasi kerja.
- e) Meningkatkan etos kerja.
- f) Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g) Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- i) Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j) Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:75), adapun indikator dari kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Kuantitas kerja

Jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

b) Kualitas kerja

Suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

c) Pelaksanaan tugas

Upaya agar setiap karyawan atau anggota organisasi berkeinginan dan berusaha mencapai tujuan dari perusahaan.

d) Tanggung jawab

Kesanggupan dan keyakinan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan sesuai kemampuan.

Sedangkan menurut Budiharjo (2015), terdapat 6 indikator penelitian kinerja karyawan yaitu :

a) Kualitas kerja

Merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

c) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

d) Efektifitas

Tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.

e) Kemandirian

Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.

f) Komitmen

Berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diperusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung dengan mengadopsi indikator dari kinerja karyawan oleh Budiharjo (2015), yang terdiri dari :

- a) Kualitas kerja
- b) Kuantitas kerja
- c) Ketepatan waktu
- d) Efektifitas
- e) Kemandirian
- f) Komitmen



2.1.2 *Servant Leadership*

1. **Pengertian *Servant Leadership***

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan karyawan tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain.

Servant leadership menempatkan diri sebagai pelayan dalam organisasi, berusaha menumbuhkan sumber daya, keuangan, dan hal lain yang telah menjadi tanggung jawab yang harus diemban (Van Dierendonck & Nuijen, 2011). Pemimpin yang menerapkan *servant leader* tersebut akan mampu memberikan pengaruh positif terkait hubungan mereka dengan para karyawan dengan tidak menimbulkan rasa segan ataupun ketakutan yang berlebihan (Putri, 2018).

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan karyawan tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani karyawannya tanpa mengharap imbalan (Sendjaya, 2015).

Menurut Poli (2011) *servant leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin awalnya tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan karyawan tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain.

2. Faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership*

Liden, *et al* (2008) dalam Kartikarini (2015) merumuskan 3 faktor yang mempengaruhi *servant leadership*, antara lain sebagai berikut :

a) Konteks dan budaya (*Context and culture*)

Seorang *servant leader* dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya dalam sebuah organisasi.

b) Atribut pemimpin (*Leader attributes*)

Merupakan peran karakter serta kemampuan untuk terwujudnya *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional.

c) Mengikuti daya penerimaan (*Followers receptivity*)

Daya penerimaan dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang melayani.

3. Manfaat *Servant Leadership*

Manfaat penerapan *servant leadership* adalah mengurangi bahkan potensi *agency problem* (Politis, 2015). *Agency problem* merupakan masalah dalam organisasi/perusahaan antara manajer dan *shareholders*. Dalam *agency* teori, untuk menyatukan kepentingan pekerja dan *stakeholder* adalah remunerasi. Namun tuntutan remunerasi yang terlalu tinggi dapat menyebabkan *budget* defisit, *corporate scandal*, bahkan organisasi atau perusahaan bankrut. Maka dari itu dibutuhkan pendekatan moral *servant leadership*.

4. Tujuan *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf dalam Northouse (2013), menyatakan tentang tiga tujuan dari kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), yaitu:

a) Kinerja dan pertumbuhan pengikut

Dalam model kepemimpinan yang melayani, sebagian besar perilaku pemimpin yang melayani berfokus secara langsung pada pengakuan kontribusi pengikut, dan membantu mereka menyadari potensinya. Hasil yang diharapkan bagi pengikut adalah aktualisasi diri yang lebih besar dimana pengikut akan menyadari kecakapan penuh mereka kalau pemimpin mendukung, membantu mereka dengan tujuan pribadinya, serta memberi mereka kendali. Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memenuhi deskripsi jabatan mereka.

b) Kinerja organisasi

Kepemimpinan yang melayani juga mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi. Kepemimpinan yang melayani meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut, bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja. Selain itu, hasil mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berkontribusi secara positif untuk kemampuan tim dengan meningkatkan proses dan kejelasan kelompok. Tetapi ketika kepemimpinan yang melayani tidak ada, potensi tim menurun, walaupun ada tujuan yang lebih jelas. Pada intinya, hal itu membuat frustrasi orang-orang karena mengetahui dengan pasti tujuan yang ada, tetapi tidak mendapat dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

c) Dampak bagi masyarakat

Hasil lain yang diharapkan dari kepemimpinan yang melayani adalah ini mungkin memiliki dampak positif pada masyarakat. Walaupun dampak sosial tidak diukur secara umum dalam kajian kepemimpinan yang melayani, ada contoh tentang dampak kepemimpinan yang melayani yang sangat kasat mata. Kepemimpinan melayani justru menggambarkan pemimpin yang menjadi pelayan dulu dan mendengarkan orang lain serta membantu mereka tumbuh. Sebagai hasilnya organisasi mereka lebih sehat, dan akhirnya menguntungkan bagi masyarakat. Dalam cara ini, hasil jangka panjang dengan mengutamakan orang lain mencakup perubahan sosial yang positif, serta ikut membantu masyarakat untuk tumbuh.

5. Indikator *Servant Leadership*

Dimensi dari *servant leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006:304-307), serta Wong and Page (2003:14) dalam penelitian Gunawan (2017) dimensi *servant leadership* adalah sebagai berikut:

a) Tindakan

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

b) Empati

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

c) Kebijakan

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

d) Mencari solusi

Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

e) Tumbuh

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

f) Berjiwa sosial

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

g) Visi

Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

h) Melayani

Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Sedangkan menurut pendapat Dennis (2004) dalam Widodo (2014), menyebutkan beberapa indikator dari *servant leadership* yaitu sebagai berikut :

a) Kasih sayang (*love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b) Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

c) Visi (*vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

d) Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e) Kepercayaan (*trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diperusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung dengan mengadopsi indikator *servant leadership* oleh Dennis (2004) dalam Widodo (2014) adalah sebagai berikut :

- a) Kasih sayang (*love*)
- b) Pemberdayaan (*empowerment*)
- c) Visi (*vision*)
- d) Kerendahan hati (*humility*)
- e) Kepercayaan (*trust*)

UNMAS DENPASAR

2.1.3 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Beban kerja adalah sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan pekerja untuk

melakukan pekerjaannya. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan harapan (performa harapan) berbeda dengan kapasitas yang tersedia pada saat itu (performa aktual). Perbedaan diantara keduanya menunjukkan taraf kesukaran tugas yang mencerminkan beban kerja.

Menurut Meshkati dalam Zaki dan Marzolina (2016), mengenai beban kerja sebagai perbandingan kemampuan kerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan akan memunculkan rasa bosan, sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan kelelahan yang lebih dirasakan oleh karyawan. Artinya, jika tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstrees*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*, oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

2. Faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan atau kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:24), faktor yang mempengaruhi beban kerja terdiri dari :

a) Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

b) Faktor eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :

a. Lingkungan kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

b. Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

c. Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Manfaat Beban Kerja

Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Cain (2007) dalam penelitian Rolos, dkk (2018) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuantifikasi biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif, beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi maupun perusahaan, antara lain :

- a) Penataan penyempurnaan struktur organisasi
- b) Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
- c) Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
- d) Sarana peningkatan kinerja kelembagaan
- e) Penyusunan standar beban kerja jabatan kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural
- f) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
- g) Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan
- h) Program promosi pegawai
- i) Bahan penyempurnaan program diklat
- j) Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia

4. Tujuan Beban Kerja

Dalam Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan beban kerja yaitu:

- a) Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia
Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.
- b) Menyempurnakan (*redesign*) tugas jabatan
Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar optimum.

- c) Menyempurnakan (*redesign*) struktur organisasi

Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

- d) Menyempurnakan (*redesign*) (SOP) *Standar Operating Procedure*

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

- e) Menentukan standar waktu (*standard time*) tugas dan aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

5. Indikator Beban Kerja

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel beban kerja, terdapat indikator menurut Putra (2012), yaitu sebagai berikut :

- a) Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

- b) Kondisi pekerjaan

Mencakupi tentang pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

c) Penggunaan waktu

Waktu kerja yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, waktu baku atau dasar).

d) Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:33), indikator dari beban kerja yaitu sebagai berikut:

a) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

b) Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c) Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan

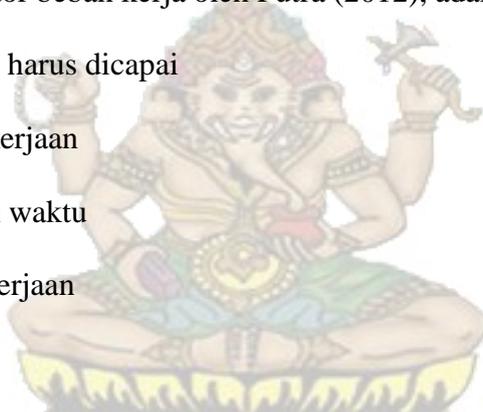
volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

d) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diperusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung dengan mengadopsi indikator beban kerja oleh Putra (2012), adalah sebagai berikut :

- a) Target yang harus dicapai
- b) Kondisi pekerjaan
- c) Penggunaan waktu
- d) Standar pekerjaan



2.1.4 Karakteristik Individu

1. Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan individu adalah perorangan, orang seorang. Karakteristik individu adalah karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya, (Agustya, 2018). Karakteristik individu adalah karakter atau sifat khusus yang dimiliki setiap individu yang membedakannya dengan orang lain yang dapat dikembangkan dan dibawa ke lingkungan kerja.

Dalam sebuah perusahaan akan terdapat karakteristik individu yang heterogen, karena setiap masing-masing individu memiliki karakternya tersendiri dan akan berbeda-beda karakter pada setiap individu atau karyawan. Menurut Hasibuan (2019:55) karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan.

Menurut Suryantari (2021), berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain. Karakteristik individu adalah ciri khas atau sifat khusus yang dimiliki karyawan yang dapat menjadikan dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dengan karyawan yang lainnya untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya, (Aktarina, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik individu adalah karakter seorang individu dan cara pandang dalam menafsirkan apa yang dilihatnya sesuai dengan perwatakannya. Karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. Hal tersebut nantinya akan

berpengaruh terhadap bagaimana cara seorang karyawan dalam menyikapi dan menilai suatu pekerjaan serta menyelesaikan pekerjaannya.

2. Faktor yang mempengaruhi Karakteristik Individu

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi karakteristik individu menurut Robbins (2006), dalam penelitian Laksmi Sari (2016), antara lain :

a) Usia

Menyatakan bahwa usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Robbins (2006) dalam penelitian Laksmi Sari (2016) menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut di pihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

b) Jenis kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2006) dalam penelitian Laksmi Sari (2016) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Satu masalah yang tampaknya membedakan

antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra sekolah. Ibu-ibu yang biasanya bekerja *full time* mungkin akan memilih bekerja dengan paruh waktu, jadwal kerja yang lebih fleksibel, dan telekomuting (mengerjakan pekerjaan kantor dirumah) agar bias menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

c) Status pernikahan

Perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga atau rumah tangga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Selain itu, karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan (Robbins 2006) dalam penelitian Laksmita Sari (2016).

d) Jumlah tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah

tanggung seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggung akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran karyawan menjadi berkurang dan karyawan akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka.

e) Pengalaman kerja

Wariati (2015) menyatakan bahwa, pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh calon karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil.

3. Manfaat Karakteristik Individu

Karakteristik individu yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah jenis kebutuhan, yang menurut Maslow (dalam Umam, 2013:54) menyatakan bahwa kebutuhan manusia dibagi menjadi atas:

- a) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan
- b) Kebutuhan keamanan, tidak dalam arti fisik, tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual
- c) Kebutuhan kasih sayang atau penerimaan

- d) Kebutuhan pretise atau harga diri, yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol status
- e) Kebutuhan aktualisasi diri

4. Tujuan Karakteristik Individu

Menurut Miftah Thoha, 2007:34 dalam penelitian Hayati dan Sinaga (2014) berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru yakni organisasi/perusahaan. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama karakteristik individu.

5. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Robbins (2010) dalam penelitian Ulfah dan Ngongo (2018), menyebutkan ada beberapa indikator karakteristik individu adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*).
- b) Nilai (*value*), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

- c) Sikap (*attitude*), sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.
- d) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan minat orang dengan jenis pekerjaannya pun berbeda-beda.

Sedangkan menurut Subyantoro (2019), menyebutkan bahwa indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan (*ability*), yaitu kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kemampuan adalah fungsi dari pengetahuan dan keterampilan.
- b) Nilai (*value*), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang, perkembangan intelektual dan waktu keluarga.
- c) Sikap (*attitude*), adalah pernyataan evaluatif apakah menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Dalam studi ini sikap akan difokuskan pada bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
- d) Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang suka mengesampingkan situasi atau ide tertentu. Ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari benda yang disukai. Pola-pola

minat seseorang adalah salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan ketertarikan orang pada jenis pekerjaan ini bervariasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diperusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pasar (Koppas) Srinadi di Klungkung dengan mengadopsi indikator karakteristik individu oleh Subyantoro (2019) adalah sebagai berikut :

- a) Kemampuan (*ability*)
- b) Nilai (*value*)
- c) Sikap (*attitude*)
- d) Minat (*interest*)

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini, antara lain :

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sapengga (2016) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh dimensi-dimensi servant leadership terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah berupa metode kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 73 orang karyawan PT. Daun Kencana Sakti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* (penarikan sampel secara

tidak acak), dengan menggunakan jenis *purposive sampling*. Pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berarti semakin baik *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Basalama dan Piartrini (2019) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah berupa metode kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebanyak 50 responden dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini dilakukan di Bank Sultra Kendari. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik gaya *servant leadership*, maka ada kecenderungan kinerja karyawan akan meningkat.

Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2019) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor *Mail Processing Centre* Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor *Mail Processing Centre* Bandung. Metode yang dipakai dalam

penelitian ini adalah metode diskriptif dengan pendekatan survey. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan bagian *mail prosesing* dengan menggunakan teknik *non probabiliy* sampling. Pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Pengolahan data dalam peneliian ini menggunakan analisis regresi. Penelitian ini dilakukan di Kantor *Mail Processing Centre* Bandung. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor *Mail Processing Centre* Bandung, sehingga semakin baik penerapan *servant leadership* maka kinerja yang dicapai akan makin baik.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui apakah hubungan *servant leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan pada karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisisioner, dokumentasi seperti foto, dan skala pengukuran. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Penelitian ini dilakukan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Hasil negatif dan tidak signifikan ini terjadi karena *servant leadership* yang diterapkan di UD Anugrah Mulya Rejeki tidak menjadi jaminan kinerja

karyawan dapat baik semua itu kembali lagi pada pribadi karyawan masing-masing.

Serta selanjutnya yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Dilla (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi, path analisis, analisis regresi berganda, untuk uji hipotesis digunakan yaitu uji t dan uji F. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 71 orang karyawan tenaga medis dan non medis. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah survei dan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik *servant leadership* maka semakin baik kinerja, begitu sebaliknya semakin buruk *servant leadership* maka semakin buruk kinerja karyawan.

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Lukito dan Alriani (2018) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Cabang Semarang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Dalam penelitian ini menggunakan populasi dari karyawan PT. Sinarmas Distribusi Nusantara yang berjumlah 50 orang karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti semakin rendah beban kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Aslian (2019) dengan judul Dampak Persepsi Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM dan Umum PT. Swabina Gatra. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti dampak persepsi beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan divisi SDM dan umum pada PT. Swabina Gatra. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 47 responden dan teknik pengambilan sampel yakni sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Sedangkan teknik analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Penelitian ini dilakukan di PT. Swabina Gatra. Berdasarkan pengujian hipotesis

yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi SDM dan umum PT. Swabina Gatra. Hasil penelitian ini berarti beban kerja karyawan divisi dan umum PT. Swabina Gatra dinilai cukup tinggi sehingga disarankan untuk lebih mengurangi beban kerja yang diberikan atau bisa melakukan perekrutan karyawan baru untuk membantu mengurangi beban kerja yang dirasakan cukup tinggi. Untuk pimpinan perusahaan sebaiknya memberi *reward* atau kompensasi kepada para karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Pramudia, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dalam penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari yang berjumlah 35 karyawan dan semua dijadikan responden atau disensus. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS. Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti beban

kerja yang sangat tinggi yang menyebabkan karyawan merasa berat dengan pekerjaannya serta merasa lelah dengan beban pekerjaan yang begitu banyak dengan waktu yang singkat, hal ini menyebabkan masalah penurunan kinerja karyawan karena kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Nurwahyuni (2019) dengan judul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Life Balance* (Studi Kasus PT. Telkom Indonesia Regional V). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work life balance* (studi kasus PT. Telkom Indonesia Regional V). Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kausalitas (sebab-akibat) dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah keseluruhan dari jumlah populasi yaitu 73 karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan observasi, menyebarkan kuesioner, dan wawancara. Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Indonesia Regional V. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti beban kerja yang dibebankan kepada karyawan tidak menjadi suatu beban kerja yang berat karena segala bentuk beban kerja yang diberikan sudah menjadi komitmen dan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya. Sehingga dengan beban kerja yang rendah akan memberikan pandangan yang positif terkait beban kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Serta selanjutnya yang terakhir terdapat penelitian yang dilakukan oleh Kharie, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh analisis jabatan, disiplin kerja, beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Model analisis dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan menggunakan alat analisis SPSS 16. Dalam penelitian ini menggunakan responden dalam karyawan sebanyak 75 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan kuesioner, wawancara, dan observasi. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate. Hasil penelitian ini berarti beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan.

3. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Linda (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada *Regulated Agent* PT. Inti Barokah Utama Surabaya. Tujuan

penelitian ini adalah agar pihak perusahaan dan karyawan mengetahui bahwa ada stimulus sederhana yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yakni tentang pengaruh karakteristik individu, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di *Regulated Agent* PT. Inti Utama Barokah Surabaya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian dengan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan *Regulated Agent* PT. Inti Barokah Utama Surabaya tahun 2019 sebanyak 66 karyawan. Pengambilan sampel berdasarkan perhitungan rumus slovin didapatkan sampel sebanyak 56 responden yang ditarik menggunakan cara teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner dengan menggunakan skor skala likert sedangkan pengumpulan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan pada *Regulated Agent* PT. Inti Barokah Utama Surabaya. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti karakteristik individu yang sesuai dalam melakukan pekerjaan maka kinerja karyawan akan meningkat namun sebaliknya jika tidak sesuai dalam melakukan pekerjaan maka kinerja karyawan pun menurun.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari, dkk (2020) dengan judul Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari *Departement Store Nagoya Hill* Batam. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, menganalisis

pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah 132 orang dengan menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kepercayaan 95%. Pada penelitian ini menetapkan metode pemilihan sampel yaitu *Probability Sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Penelitian ini dilakukan di PT. Matahari *Departement Store Nagoya Hill* Batam. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti karakteristik individu yang baik antar karyawan maupun dengan atasan saling memahami sehingga akan tercipta kinerja yang baik.

Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Suardani, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, kompetensi dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa cabang Denpasar. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan metode kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Alat analisis penelitian yang digunakan pada penelitian ini

adalah teknik analisa data menggunakan regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah 81 karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti semakin mendukung karakteristik individu maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Begitu sebaliknya semakin kurang mendukung karakteristik individu maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Lestari, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kemampuan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara (*interview*), studi dokumentasi, dan kuisioner. Alat analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi dengan melibatkan seluruh karyawan sebagai responden (kecuali pimpinan) sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 34 orang. Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi.

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, menunjukkan dimana karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik individu berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan di LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi.

Serta selanjutnya yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Runtulalo, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan memperoleh bukti empiris Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel. Analisis data dilakukan adalah dengan cara analisis jalur. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 119 orang. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu yang dimiliki oleh tiap-tiap orang sangat berbeda dan unik. Ketika organisasi tidak dapat mengakomodir karakter tiap-tiap karyawan yang ada, maka kerja sama antar karyawan tidak dapat terjalin, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan itu sendiri.

Berdasarkan kajian empiris di atas, maka dapat dilihat ringkasan hasil penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		<i>Servant Leadership</i>	Beban Kerja	Karakteristik Individu	Kinerja Karyawan	
1.	Sapengga (2016) : Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2.	Basalama dan Piartrini (2019) : Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Rahayu (2019) : Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor <i>Mail Processing Centre</i> Bandung	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Hariyono dan Andreani (2020) : <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		<i>Servant Leadership</i>	Beban Kerja	Karakteristik Individu	Kinerja Karyawan	
5.	Harahap dan Dilla (2020) : Pengaruh Motivasi Dan <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Lukito dan Alriani (2018) : Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang		√		√	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
7.	Aslian (2019) : Dampak Persepsi Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM dan Umum PT. Swabina Gatra		√		√	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Pramudia, dkk (2019) : Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari		√		√	Beban kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		<i>Servant Leadership</i>	Beban Kerja	Karakteristik Individu	Kinerja Karyawan	
9.	Nurwahyuni (2019) : Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Work Life Balance</i> (Studi Kasus PT. Telkom Indonesia Regional V)		√		√	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Kharie, dkk (2019) : Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate		√		√	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan
11.	Linda (2019) : Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada <i>Regulated Agent</i> PT. Inti Barokah Utama Surabaya			√	√	Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Ratnasari, dkk (2020) : Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari <i>Departement Store Nagoya Hill</i> Batam			√	√	Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		<i>Servant Leadership</i>	Beban Kerja	Karakteristik Individu	Kinerja Karyawan	
13.	Suardani, dkk (2021) : Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar			√	√	Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Lestari, dkk (2021) : Pengaruh Karakteristik Individu, Kemampuan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi			√	√	Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Runtulalo, dkk (2018) : Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja			√	√	Karakteristik individu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan